

**Elina Poutiainen**

**PERUSPALVELUKUNTAYHTYMÄ KALLION  
PEREHDYTYSOHJELMAN PÄIVITTÄMINEN**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Tuotantotalouden koulutus  
Toukokuu 2020**

## TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>	<b>Aika</b> Toukokuu 2020	<b>Tekijä/tekijät</b> Elina Poutiainen
<b>Koulutusohjelma</b> Tuotantotalous		
<b>Työn nimi</b> PERUSPALVELUKUNTAYHTYMÄ KALLION PEREHDYTYSOHJELMAN PÄIVITTÄMIEN		
<b>Työn ohjaaja</b> Sakari Kinnunen	<b>Sivumäärä</b> 28	
<b>Työelämäohjaaja</b> Virpi Kamunen		
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena on perehdytys peruspalvelukuntayhtymä Kalliossa. Opinnäytetyön tuotoksena päivitettiin peruspalvelukuntayhtymä Kallion perehdytysohjelma. Tarve perehdytysohjelman päivittämiselle ilmeni henkilöstöltä saadun palautteen perusteella. Perehdytys on tärkeää uuden työntekijän organisaatioon sitouttamisessa, työturvallisuuden sekä potilas- ja asiakasturvallisuuden toteutumisessa. Lisäksi hyvällä perehdyttämällä ylläpidetään työmotivaatiota ja työhyvinvointi.</p> <p>Perehdytysohjelman päivittäminen aloitettiin analysoimalla nykyinen perehdytysohjelma. Analysoinnissa mietittiin asioita, jotka toimivat nykyisellään, sekä niitä asioita, joihin tarvittiin parannusta. Päivityksessä päädyttiin määrittämään uudestaan perehdytyksen vastuualueet, tutkimaan mahdollisuutta siirtää perehdytysopas sähköiseen muotoon sekä kehittämään perehdytyksen palautekysely.</p> <p>Opinnäytetyön tuotoksena on päivitetty peruspalvelukuntayhtymä Kallion perehdytysohjelma. Perehdytysohjelman tavoitteena on selkiyttää ja yhdenmukaistaa perehdytystä koko organisaatiossa. Perehdytysohjelmassa on kuvattu perehdytysprosessin eri vaiheet, tehty roolijako perehdytyksen eri vaiheille sekä luotu palautekysely perehtyjille.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu perehdytyksen eri osa-alueista. Perehdytys koostuu useista eri vaiheista. Perehdytyksestä vastuu on esimiehellä, mutta perehdyttäminen on koko organisaation ja työyhteisön yhteinen asia. Yksilöllisen perehdytysuunnitelman tekeminen on yksi tärkeimmistä vaiheista perehdytyksessä. Tämän lisäksi perehtyjän oma aktiivisuus on keskeisessä osassa perehtymistä.</p>		

## TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

**Asiasanat**

Perehdyttäminen, perehdytysohjelma, perehdytysopas

## ABSTRACT

<b>Centria University of Applied Sciences</b>	<b>Date</b> Maj 2020	<b>Author</b> Elina Poutiainen
<b>Degree programme</b> Industrial Management		
<b>Name of thesis</b> DEVELOPING AN EMPLOYEE ORIENTATION PROGRAM		
<b>Instructor</b> Sakari Kinnunen		<b>Pages</b> 28
<b>Supervisor</b> Virpi Kamunen		
<p>The subject of this thesis is orientation in Kallio health and social services federation of municipalities. As a result of the thesis the employee orientation program of Kallio was updated. The need for updating the orientation program based on feedback of personnel. Orientation is important in the commitment of a new employee to the organization as well as in the implementation of occupational, patient and customer safety. In addition, good orientation maintains work motivation and well-being at work.</p> <p>Updating of the orientation program started by analyzing the current orientation program. The analysis considered cases that works as they are now, as well as those that need improvement. The update included redefining the responsibilities concerning orientation, considering the possibility of transferring the orientation guide in yo electronic form and developing an orientation feedback questionnaire.</p> <p>The result of the thesis is an updated employee orientation programme for Kallio. The goal of the Orientation Program is to clarify and harmonize the orientation throughout the organization. The Orientation Program includes the description of the different stages of the orientation process, allocation of the tasks in the different stages of the orientation and a feedback survey for the orientation.</p> <p>The theoretical part of the thesis consists of different areas of orientation. Orientation consists of several different stages and is a broad issue? As a whole. Orientation is the responsibility of the supervisor, but orientation is a common issue for the entire organization and the work community.</p> <p>The theoretical part of the thesis consists of different areas of orientation. The orientation consists of several different stages. Orientation is the responsibility of the superior, but orientation is a common issue for the entire organization and the work community. Creating an individual orientation plan is one of the most important steps in orientation. In addition to this, the new employee's own activity is a key part of the orientation.</p>		
<b>Key words</b> Orientation, orientation program, orientation guide		

**TIIVISTELMÄ  
ABSTRACT  
SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
<b>2 PEREHDYTTÄMINEN.....</b>	<b>3</b>
2.1Perehdyttämisen hyödyt .....	3
2.2Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö ja työturvallisuus .....	5
<b>3 PEREHDYTTÄMISEN VAIHEET .....</b>	<b>6</b>
3.1Perehdyttämisen tavoitteet.....	7
3.2Perehdyttämisen toteutus.....	8
3.3Perehtyjä ja perehdyttäjä .....	11
3.4Perehdytyksen arviointi ja seuranta .....	13
<b>4 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY .....</b>	<b>15</b>
<b>5 PEREHDYTTÄMINEN PERUSPALVELUKUNTAYHTYMÄ KALLIOSSA .....</b>	<b>17</b>
5.1Nykytila ja tavoite .....	17
5.2Perehdytysohjelma .....	20
5.3Palautekysely .....	22
5.4Prosessi.....	24
5.5Jatkokehittäminen.....	26
<b>6 POHDINTA.....</b>	<b>27</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>28</b>
<b>KUVIOT</b>	
KUVIO 1. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus .....	6
KUVIO 2. Perehdyttämissuunnitelma.....	10
KUVIO 3. Peruspalvelukuntayhtymä Kallion perehdytysprosessi .....	25
TAULUKKO 1. Perehdytyksen nykytila ja tavoite peruspalvelukuntayhtymä Kalliossa.....	19
TAULUKKO 2 Peruspalvelukuntayhtymä Kallion perehdytysohjelma, vastualueet.....	21
KUVA 1. Peruspalvelukuntayhtymä Kallion WebPropol-kyselyn saateteksti.....	23

## 1 JOHDANTO

Ensimmäinen työpäivä on merkityksellinen. Uuden työn aloittamiseen liittyy usein jännitystä, pelkoa, innostusta ja odotuksia. Ensivaikutelma ja ensimmäiset kohtaamiset työpaikalla ovat merkityksellisiä uudelle työntekijälle ja usein ensimmäinen työpäivä uudessa työpaikassa muistetaan.

Opinnäytetyön tavoitteena on päivittää peruspalvelukuntayhtymä Kallion perehdytysohjelma. Peruspalvelukuntayhtymä Kallio (ppky Kallio) on Pohjois-Pohjanmaalla toimiva neljän kunnan yhteistoimintaorganisaatio, joka järjestää ja tuottaa hyvinvointi- ja terveystyöpalvelut sekä ympäristöterveydenhuollon palvelut Alavieskan, Nivalan, Sievin ja Ylivieskan kunnille. Ppky Kallion perustehtävä on järjestää alueen asukkaille sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut oikeatasoisina, oikea-aikaisina ja oikeassa paikassa sekä edistää alueen asukkaiden hyvinvointia ja terveyttä. (Peruspalvelukuntayhtymä Kallio 2020)

Ppky Kalliolla on toimintaa useissa eri toimipisteissä. Toiminta on laaja-alaista ja monipuolista, ja palveluksessa on useita eri ammattiryhmiä eri työtehtävissä. Vakituksia työntekijöitä Ppky Kalliossa on noin 800. Kun määrään lisätään määräaikaiset sijaiset ja muut lyhytaikaiset työntekijät, nousee työntekijöiden määrä yli tuhanteen. Perehdytettävänä on opiskelijoita, uusia työntekijöitä, lyhytaikaisia sijaisia sekä työntekijöitä, jotka palaavat pidemmiltä poistumilta, sekä työntekijöitä, jotka siirtyvät ppky Kallion omaan organisaatioon uusiin työtehtäviin. (Peruspalvelukuntayhtymä Kallio 2020)

Perehdytysohjelman päivittämisen tavoitteena oli saada ppky Kalliolle yhdenmukaiset perehdytyskäytännöt. Perehdytysohjelman avulla pyrittiin selkeyttämään ja helpottamaan perehdytystä sekä perehdytyksen suunnittelua. Ohjelmaan määriteltiin perehdytysprosessin vaiheet sekä vastuuhenkilöt eri vaiheille. Perehdytysohjelman avulla toivottiin samanlaisia toimintatapoja perehdyttämiseen kaikkiin ppky Kallion yksiköihin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa myös sähköisen perehdytysoppaan käyttöönottomahdollisuus ppky Kalliossa. Sähköinen perehdytysopas mahdollistaisi tiedon reaaliaikaisen päivittämisen yhteen paikkaan, jolloin se olisi kaikkien käytettävissä samanaikaisesti. Kun toimintaa on kymmenissä yksiköissä neljän kunnan alueella, on tiedon

päivittäminen yhteen paikkaan tärkeää. Mikäli sähköisessä järjestelmässä olisi mahdollisuus perehdytyksen toteutumisen seurantaan, mahdollistaisi se järjestelmällisen tiedon keruun perehdyttämisen toteutumisesta.

## 2 PEREHDYTTÄMINEN

Työ kuuluu merkittävänä osana ihmisten elämään. Henkilö, joka on mukana työelämässä, käyttää työhön noin puolet valveillaoloajastaan, ja keskimäärin suomalainen on elinajastaan töissä noin 8 %. Kokemukset, joita saadaan työssä, vaikuttavat koko elämään. Työntekijöiden välillä on kilpailua hyvistä työpaikoista ja työnantajien välillä on kilpailua hyvistä työntekijöistä. Työelämän muutoksen myötä ihmisten työsuhteiden pituudet lyhenevät ja työpaikan vaihdokset ovat arkipäivää työelämässä, ja tämä on suuri haaste työnantajan näkökulmasta. (Viitala 2015, 13-14.)

Usein perehdyttäminen mielletään muutaman tunnin esittelyksi ja koulutushetkeksi. Todellisuudessa perehdyttäminen alkaa jo yrityksen ja uuden työntekijän välisistä ensimmäisistä kontakteista. Perehdyttäminen koostuu kaikista niistä tekemisistä, joilla tuetaan ja mahdollistetaan uuden työntekijän aloitus uudessa työssä. Osa tapahtumista on suunniteltuja ja mahdollisen perehdytys suunnitelman mukaisia, mutta osa on spontaaneja ihmisten arkipäiväistä toimintaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.)

Hyvä perehdyttäminen viestii koko henkilöstölle sitä, miten henkilöstöä kohdellaan organisaatiossa. Yritysten tulee koko ajan panostaa entistä enemmän henkilöstöajatteluun, kun kilpailu osaavista työntekijöistä kasvaa. Myös jokapäiväisen yrityskulttuurin tulisi tukea henkilöstöajattelua, ja tällöin myös esimiesten suhde henkilöstöön korostuu. Kun perehdyttäminen tehdään hyvin, on sillä positiivisia, pitkäaikaisia vaikutuksia yrityksen työntekijävaihtuvuuteen. Näin perehdyttäminen vaikuttaa moniin asioihin, myös muuhun kuin uuden työntekijän työssä aloittamiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 23-24.)

### 2.1 Perehdyttämisen hyödyt

Perehdyttäminen pitää sisällään toimenpiteet, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työyhteisön, ihmiset työpaikalla ja oman työnsä sekä odotukset, joita siihen liittyy. Lisäksi uusi työntekijä oppii perehdyttämisen aikana yrityksen toiminta-ajatuksen ja vision. Onnistunut perehdytys antaa uudelle työntekijälle mahdollisuuden sopeutua nopeasti uuteen työpaikkaan. (Kauhanen 2012, 150-151.)



Hyödyt, joita perehdyttäminen tuo työpaikalle, ovat moninaisia. Perehdyttäminen nopeuttaa työn oppimista sekä opettaa tekemään työn kerralla oikein. Tämä vähentää virheitä ja aikaa, kuluu virheiden korjaamiseen, sekä vähentää tapaturmia. Lisäksi uudella työntekijällä on korostunut riski tapaturmaan tai onnettomuuteen. Hyvällä perehdytyksellä voidaan vaikuttaa tähän riskiin. Perehdyttäminen myös auttaa uutta työntekijää sopeutumaan uuteen työyhteisöön, mikä vaikuttaa työssä viihtymiseen ja työmotivaatioon. Työmotivaatiolla on suuri merkitys poissaoloihin ja vaihtuvuuteen. Hyödyt, joita koko työyhteisö saa perehdytyksestä, vaikuttavat monella tavalla koko työyhteisöön ja sitä kautta koko yritykseen. (Hämäläinen & Kangas 2010, 4-5.)

Hyvällä perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa kustannuksiin. Huonosti tehty tai jopa tekemättä jätetty perehdyttäminen voi aiheuttaa virheiden lisääntymistä, mikä vaikuttaa kustannuksiin, koska virheet maksavat. Virheistä aiheutuneet kustannukset voivat syntyä epäselvyyksien selvittelystä, tuoterekламаatioista, asiakaspalautteista, tapaturmista, hävikistä tai vaikka poissaoloista. Vielä suurempia tappioita voi syntyä, jos tietämättömyys aiheuttaa yrityksellä asiakassuhteiden katkeamisia tai menetettyjä kauppvoja. (Hämäläinen & Kangas 2010, 5.)

Onnistunut perehdytys mahdollistaa uuden työntekijän saamisen tuottavaksi osaksi yritystä mahdollisimman nopeasti. Uuden työntekijän rekrytointi on loppuen lopuksi pääoman investointia, joka tulee pyrkiä saamaan takaisin ja tuottavaksi mahdollisimman tehokkaasti. Yrityksen näkökulmasta perehdyttäminenkin on loppujen lopuksi kannattavuuden tukemista ja strategian toteuttamista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.)

Hyvin tehty perehdytys luo pohjan pitkäkestoiselle työsuhteelle ja näin vähentää vaihtuvuutta (Kjelin & Kuusisto 2003, 24). Yksi tyypillisistä syistä vaihtuvuudelle on huono perehdyttäminen ja osaamisen riittämättömyys. Muita vaihtuvuutta lisääviä syitä ovat muun muassa esimiestyöhön tyytymättömyys, kehitysmahdollisuuksien puute ja se, että työ ei vastaa työntekijän odotuksia. Sitoutumista parantavia keinoja taas on hyvä esimiestyö, kilpailukykyiset palkat ja muut etuudet, mahdollisuus kouluttautumiseen ja uralla etenemiseen sekä onnistunut henkilöstöhallinto ja perehdytys. (Viitala 2015, 88).

## 2.2 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö ja työturvallisuus

Työnantajalla on velvollisuus perehdyttää työntekijä uuteen työhön. Velvollisuus perustuu työturvallisuuslakiin, työsopimuslakiin ja lakiin yhteistoiminnasta. Työlainsäädännön noudattaminen on vähimmäisvaatimus ja lain lisäksi monella alalla työehtosopimukset täydentävät vaatimuksia. Toiminta, jota työlainsäädännöllä tavoitellaan, on ennen kaikkea työntekijää suojaavaa ja työturvallisuutta lisäävää. (Kupias & Peltola, 2009 20-21.) Työturvallisuuden vaatimukset ovat erilaiset eri työpaikoilla ja eri työtehtävissä. Yrityksessä tulee varmistaa riittävä ohjeistus ja perehdytys työturvallisuuteen. (Hämäläinen & Kangas 2010, 22.)

Yksi osa hyvää perehdyttämistä on taata työntekijälle turvalliset olosuhteet työskentelyyn. Työturvallisuuslaki vaatii työnantajaa huolehtimaan, että työntekijöiden turvallisuus ei vaarannu ja työntekeä on turvallista. Työntekijälle on perehdytyksessä annettava tarpeelliset tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Vaaratekijöitä voivat olla koneet ja laitteet, mutta myös asiakkaat sekä potilaat. Työturvallisuudessa on fyysisen turvallisuuden lisäksi otettava huomioon henkinen turvallisuus ja työpaikkakiusaaminen. (Kupias & Peltola 2009, 23-24.)

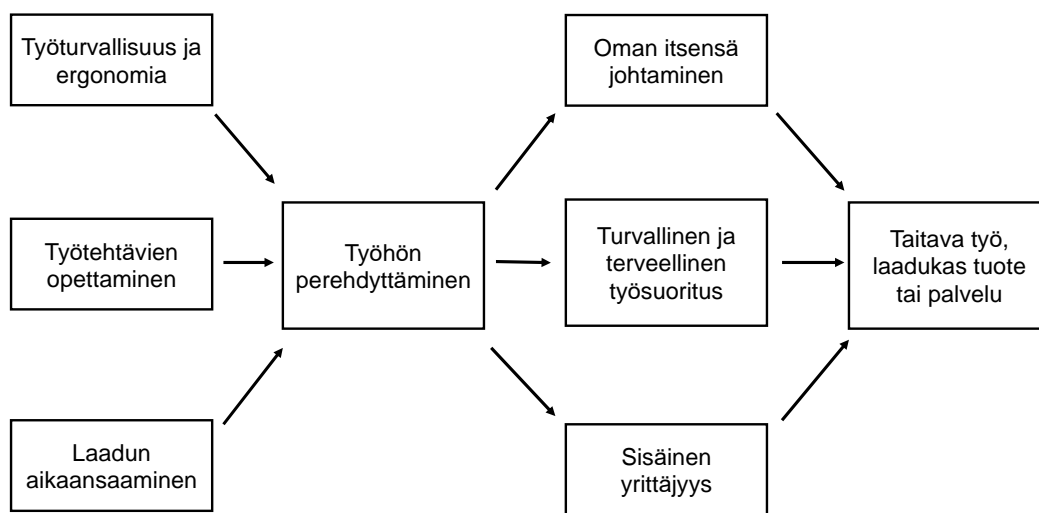
Terveellisillä ja turvallisilla työolosuhteilla pyritään ennaltaehkäisemään työtapaturmia, ammattitautoja ja työperäisiä sairauksia. Työturvallisuuslain mukaan työntekijän on noudatettava työnantajan antamia työturvallisuusohjeita ja -määräyksiä. Työntekijän on omassa toiminnassaan otettava huomioon myös muiden työntekijöiden turvallisuus sekä noudatettava huolellisuutta ja varovaisuutta työssään, jottei omalla toiminnallaan vaaranna muiden turvallisuutta työpaikalla. Tämän lisäksi jokaisen työntekijän velvollisuus on huolehtia omalta osaltaan työpaikan siisteydestä sekä järjestyksestä, ja näin varmistaa turvalliset työolosuhteet. Työturvallisuuteen liittyvä ohjeistus on työpaikoilla kirjattuna ohjeisiin tai työturvallisuusohjelmaan. Ohjeet tulee käydä läpi perehdytyksen yhteydessä ja huolehtia, että työntekijä tietää, mistä työpaikan ohjeistukset löytyvät. (Hämäläinen & Kangas 2010, 22.)

Turvallinen ja terveellinen työosaaminen kuuluu osaksi hyvää ammattitaitoa. Eri työtehtävissä on erilaiset osaamisen vaatimukset ja erilaisia vaaratekijöitä. Työpaikoilla tulee tunnistaa työtehtävien haitta- ja vaaratekijät, minkä perusteella kirjataan kunkin työtehtävän vaatimat kriteerit ja ohjeistukset osaamisesta ja työturvallisuudesta. Nämä työturvallisuutta ohjaavat

ohjeet ja ohjeistukset kuuluvat olennaisena osana perehdyttämiseen ja työntekijöiden osaamisen ylläpitämiseen sekä kehittämiseen. (Hämäläinen & Kangas 2010, 22.)

### 3 PEREHDYTTÄMISEN VAIHEET

Perehdyttäminen koostuu monesta eri vaiheesta. Myös perehdyttäminen, niin kuin moni muukin asia, alkaa suunnittelusta. Yrityksessä tulee olla suunnitelma siitä, kuka tekee ja mitä. Suunnittelu on hyvä aloittaa miettimällä, ketä perehdytetään, miksi perehdytetään, mitä tullaan perehdyttämään ja miten. Näiden lisäksi tulisi olla suunnitelma siitä, miten varmistetaan, että perehtyjät ovat oppineet tarvitsemansa tiedot. (Hämäläinen & Kangas 2010, 14.) Perehdytyksen kokonaisuus voidaan kuvata kuvion 1 mukaisesti (Kauhanen 2012, 151). Kuviosta nähdään, kuinka paljon vaaditaan siihen, että työ on laadukasta. Perehdyttäminen koostuu työtehtävien opettamisen lisäksi työturvallisuudesta sekä kaikesta siitä, mikä saa aikaan laadun. Laadun tuottaminen ja oman itsensä johtaminen onkin tärkeimpiä asioita siinä, että lopputulos työstä on laadukasta.



KUVIO 1. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus (mukaillen Kauhanen 2012, 151)

### 3.1 Perehdyttämisen tavoitteet

Tavoitteena perehdyttämisessä on saada uusi työntekijä omaksumaan organisaation toimintatavat ja kulttuuri. Tällä tavoitellaan sitä, että organisaation yhteiset käytännöt säilyvät ja pysyvät selkeinä, vaikka henkilöstö vaihtuisi. Organisaation perustoimintojen tulisi pysyä ennallaan, vaikka henkilöstö vaihtuu, jotta toiminta jatkuu ja laatu ei kärsi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 15.)

Onnistunut perehdytys antaa uudelle työntekijälle tietotaidon työn kokonaisvaltaiseen hallintaan. Perehdytys pitää sisällään käytännön toimia, osaamisen kehittämistä sekä työhön, työympäristöön ja organisaatioon opastusta (Kupias & Peltola 2009, 19). Perehdyttäminen voidaan jakaa yritykseen ja työyhteisöön perehdyttämiseen sekä työhön perehdyttämiseen. Yritykseen perehdyttämisen tavoitteena on antaa työntekijälle kuva yrityksestä sekä yrityksen toiminnasta ja arvoista. Uusi työntekijä pääsee tutustumaan työyhteisöön ja työtovereihin sekä esimieheen. Yrityksillä on usein erilaisia perehdytysoppaita, joihin tutustuminen kuuluu yritykseen perehtymiseen. (Hämäläinen & Kangas 2010, 2.)

Strategisen näkökulman ottaminen perehdytykseen helpottaa perehtyjää sisäistämään yrityksen toimintaa ja tavoitteita. Kun perehtyjä tiedostaa yrityksen strategian, voi hän yhdistää omaa osaamistaan yrityksen päämäärien edistämiseen ja tarkastella havaintojaan yrityksen toiminnasta. Loppuen lopuksi perehdyttämisenkin tavoitteena on edistää organisaation päämäärien ja strategian toteutumista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 49.) Yrityksen näkökulmasta yksi perehdyttämisen tavoitteista on luoda uudelle työntekijälle positiivinen kuva yrityksestä sekä auttaa työntekijää saamaan myönteisiä kokemuksia työtehtävistä (Kauhanen 2012, 150).

Työn tuloksellisuus paranee, kun työntekijät sitoutuvat yritykseen ja vaihtuvuus vähenee. Työntekijä sitoutuu yritykseen parhaiten, kun hän tuntee yrityksen arvot ja tavoitteet itselleen tärkeiksi, ja ne näkyvät yrityksen päivittäisessä toiminnassa. Kun työntekijä tuntee yrityksen arvot ja tavoitteet itselleen tärkeiksi, hän sitoutuu yritykseen tunteilla ja sitoutuminen on syvempää. Sitoutuessaan yritykseen työntekijä on valmis ja halukas olemaan kehittämässä yritystä. Yrityksen johtoa ja esimiestä kohtaan koettu arvostus myös lisäävät sitoutuneisuutta yritystä kohtaan. Työntekijä, joka on sitoutunut tunnetasolla, on motivoitunut kehittämään osaamistaan ja ottamaan vastuuta omasta työstään. Sitoutuneet työntekijät pysyvät kauemmin

saman työnantajan palveluksessa, mikä vähentää vaihtuvuutta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 26-28.)

Perehdyttämisessäkin on ensivaikutelmalla suuri merkitys. Usein ensivaikutelma muistetaan vielä vuosienkin päästä, ja työnantajat toivovat, että tämä muisto olisi positiivinen. Kjelin & Kuusisto (2003, 161) kertovat, kuinka ovat kuulleet tarinoita niistä tilanteista, joissa muisto ei ole positiivinen ja usein näissä tapauksissa tarinoiden kertojat ovat jo vaihtaneet toiseen työpaikkaan. Usein uusi työntekijä ei odota perehdyttämiseltä mitään erityistä. Perustiedot yrityksestä ja työstä uudessa paikassa riittävät, kunhan näiden lisäksi saa lämpimän vastaanoton ja tuntee olonsa tervetulleeksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 162).

### **3.2 Perehdyttämisen toteutus**

Kun perehdytys on hyvin organisoitua, näkyy se sujuvina perehdytyskäytäntöinä. Eri yrityksissä perehdytykset on järjestetty eri tavoin, ja tähän tietysti vaikuttaa paljon yrityksen koko. Pienissä yrityksissä yleensä yksi henkilö vastaa koko perehdytyksestä, mutta suuremmissa yrityksissä voi perehdyttämiseen osallistua monia eri henkilöitä. Isoissa yrityksissä perehdyttämiseen saattavat osallistua henkilöstöhallinto, kehitysyksikkö sekä esimies ja nimetyt perehdyttäjät. Kun perehdytykseen osallistuu useita eri henkilöitä, tulee olla tarkasti mietittynä, mikä osuus kuuluu kenellekin ja miten perehdytys organisoidaan. (Kupias & Peltola 2009, 46.)

Monissa yrityksissä perehdytyksestä on laadittu perehdytysuunnitelma tai perehdytysopas tai laadittuna on jonkinlainen muistilista asioista, mitä perehdytyksessä tulee käsitellä. Yrityksissä on näiden lisäksi nykyään käytössä esimerkiksi intranetissä olevia perehdytysohjelmia ja tietopaketteja. Sähköisissä perehdytysohjelmissa voidaan myös mitata ja varmistaa perehtyjän oppimista ja aktiivisuutta. Aika, joka perehdytykseen käytetään, vaihtelee muutamasta päivästä muutamaan tuntiin. (Kauhanen 2012, 151.)

Perehtyminen on laaja kokonaisuus, ja se koostuu monesta asiasta aina arvoista avaimiin. Uusi työntekijä tarvitsee tietoja ja välineitä selviytyäkseen arkipäiväisistä asioista, kuten työpaikalle pääsemisestä, käyttöluvista ja työvaatteista. Kaiken käytännön tarpeen lisäksi hänen tulee oppia uuden työn toiminnasta sekä yrityksen arvoista. Yksi tärkeimmistä asioista

uudelle työntekijälle on saada tieto siitä, keneltä kysyä mitäkin ja mistä löytää tietoa. Perehdyttäminen koostuukin sekä isoista kokonaisuuksista että useista pienistä yksityiskohdista, ja näiden oikea ja oikea-aikainen tiedon antaminen uudelle työntekijälle on tärkeää. Jos uusi työntekijä saa heti alkuun kaiken tiedon yhtenä isona tietopakettina, jää todennäköisesti osa tiedosta sisäistämättä. Perehdyttäminen tulee jaksottaa ja suunnitella niin, että uusi työntekijä pystyy sisäistämään saamansa tiedon. (Kjelin & Kuusisto 2003, 201.)

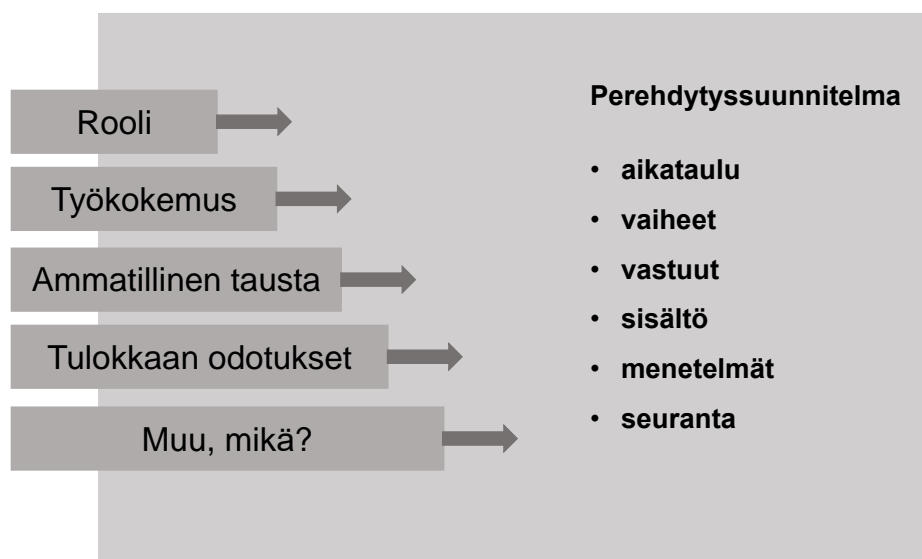
Oppiminen vaatii aina asioiden aktiivista työstämistä, eikä tietoa ja taitoa voida vain siirtää toiselle henkilölle. Jotta oppiminen on laadukasta, on oppijan itse aktiivisesti työstettävä opittavia asioita. Aikaisemmat kokemukset toimivat peileinä oppimistilanteissa, ja tämän vuoksi harvoin suoraan kopioidaan opittua asiaa, vaan se rakennetaan omassa mielessä uudestaan. Oppiminen ei yleensä tapahdukaan matkimalla toista henkilöä, vaan oppimiseen tarvitaan omia kokemuksia, ajatuksia sekä toimintaa. On tärkeää tietää, miksi ja mitä varten asioita opetellaan, sillä se tuo tavoitteellisuutta oppimiseen. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

Oppimisen aikana olisi tärkeää huomioida jo pelkästään yrittäminen ja antaa palautetta sekä kiitosta jo pelkästä yrittämisestä, eikä vain huomioida onnistunutta lopputulosta. Tehty työ tulisi huomioida, kuten myös se, että myös virheistä voidaan oppia. Tärkeintä palautetta oppimisessa antaa oppija itse itselleen. Oppija ei voi vain tuudittautua ulkoiseen palautteeseen, vaan hänen tulee osata antaa itse itselleen palautetta, sekä ottaa vastaan palautetta. (Kuitunen & Sutinen 2018.)

Työntekijöiden olisi tärkeää oppia, miten saada itsestään kaikki potentiaali käyttöön. Joskus kokemuksesta voi olla haittaa, ja se estää uuden oppimista. Tulee olla valmis päästämään irti jostain aikaisemmin opitusta, ja olla valmiina oppimaan uutta. Uteliaisuus ja rohkeus auttaa oppimaan ja motivoitumaan uuden edessä. Tarvitaan myös rohkeutta ja uskallusta heittää irti vanhasta, ja olla valmiina vastaanottamaan uutta ja ehkä pelottavaakin. (Kaijala 2016.)

Perehdytyksessä tulee perehtyjälle luoda aktiivinen rooli. Perehtyjä voi asettaa tavoitteita ja hän voi osallistua itse perehdytyksen suunnitteluun. Perehdytystilanteesta voidaan siirtyä pois vähitellen. Perehdyttäjän tehtävänä on tarkastella, milloin perehdytettävä on valmis perehdytyksen loppumiseen, ja viestittää perehdyttämisen loppumisesta perehdytettävälle. Perehdytettävä ei saa tuntea oloaan hylätyksi, vaan perehdyttämisen loppumisen tulee tapahtua oikea-aikaisesti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 197.)

Perehdytyssuunnitelma tulee yrityksessä olla tehtynä, mutta suunnitelma kannattaa tehdä joustavaksi niin, että sitä voidaan muokata työntekijäkohtaisesti. Suunnitelman tarkoituksena on luoda runko, aikataulu ja työnjako perehdyttämiseksi. Ensimmäisenä uuden työntekijän kanssa tulisi käydä läpi perehdytyssuunnitelma ja mukauttaa suunnitelma hänen tarpeitaan vastaavaksi. Tiedyt asiat kuuluvat perehdytykseen tehtävästä riippumatta, mutta lopullisen sisällön määrittää perehtyjän työtehtävä ja osaaminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198-199.)



KUVIO 2. Perehdyttämissuunnitelma (mukaillen Kjelin & Kuusisto 2003, 199)

Kuviosta 2 nähdään perehdytyssuunnitelman yleisin sisältö sekä asiat, jotka vaikuttavat yksilöllisen perehdytyksen muotoutumisessa. Kokonaiskuvan antaminen, oikea-aikaisuus ja konkreettisuus ovat pääosassa, kun perehdytyssuunnitelmaa laaditaan. Kun perehdytyssuunnitelmaa laadittaessa pohditaan, mikä vaikuttaa siihen, että työntekijä tulee onnistumaan työssään, helpottaa se suunnitelman tekemistä. Perehdytyssuunnitelmassa tulee ottaa huomioon aikataulu, eri vaiheet, vastuut ja niiden jakaminen, sisältö menetelmät sekä seuranta. Kun näitä peilataan perehtyjään, saadaan luotua perehdytyssuunnitelma. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198-199.)

Käytännön toimista huolehtiminen kuuluu hyvään perehdyttämiseen. Työtehtävästä riippuen käytännötoimia voi olla järjestää uudelle työntekijälle valmiiksi esimerkiksi työhuone, työvaatteet, puhelin tai työpaikan avaimet. Kyseessä ovat siis asiat, jotka käytännön tasolla ovat kyseisessä työtehtävässä välttämättömiä. Käytännön toimien tulisi olla systemaattisesti suunniteltuja ja toteutua hyvin jokaisen työntekijän kohdalla. (Kupias & Peltola 2009, 94.)

### **3.3 Perehtyjä ja perehdyttäjä**

Uudelle työntekijälle lähes kaikki on aina uutta. Opiskelija voi olla ensimmäisessä työpaikassaan, sijainen saattaa olla työssä vain lyhyen ajan tai perehdytystä voi tarvita myös työntekijä, joka on ollut pidemmän ajan poissa työstä. Tarve perehdytykselle voi syntyä monesta eri syystä ja kaikille perehdytys ei voi olla samanlainen. Perehdytys tulee aina suunnitella ja toteuttaa tarpeen ja tilanteen mukaan. Tietty perusrunko on hyvä olla olemassa, mutta sitä voidaan tarpeen mukaan soveltaa työntekijäkohtaisesti. (Hämäläinen & Kangas 2010, 2-3.)

Henkilökohtainen laatu näkyy perehtyjän sekä perehdyttäjän työssä. Sitoutuneisuus työhön vaikuttaa työn laatuun, eikä pelkkä motivaatio aina riitä laadun saavuttamiseen. Motivaatio voidaan saada aikaiseksi ulkoisilla tekijöillä, mutta ne eivät välttämättä takaa pitkäkestoista motivaatiota. Oma sisäinen tahto eli sitoutuneisuus vaikuttaa siihen, että haluaa tehdä ja saada aikaiseksi jotain ja, että on valmis näkemään vaivaa asioiden eteen vaikeuksista huolimatta. (Pesonen 2007, 229.) Uuden työntekijän aloittaessa uudessa työssä, arvioivat sekä uusi työntekijä, että yrityksen työntekijät toisiaan. Samalla, kun uusi työntekijä arvioi tekemäänsä valintaa, on hän usein myös epävarma, innokas ja motivoitunut. (Kjelin & Kuusisto 2003, 130.)

Motivaatio koostuu sisäisestä voimasta, jonka avulla ihmiset suuntaavat energiat tiettyyn asiaan. Työelämässä motivaatiolla on suuri merkitys työtehtävien hoitamisessa sekä sitoutumisessa. Ulkoisten motivaatiolähteiden, kuten palkan ja palkitsemisen merkitys pitkällä aikavälillä on huomattavasti vähäisempää kuin sisäisen motivaation merkitys työssä. Motivaation muodostumiseen vaikuttavat monet tekijät, ja pelkkä työn tärkeys harvoin riittää pitämään motivaatiota yllä. Työn sisällöllinen merkitys, haasteellisuus, mielenkiintoisuus sekä vaihtelevuus ovat tärkeimpiä sisäisen motivaation lähteitä. Toisaalta motivaatiota voi laskea esimerkiksi tilanne, jossa jonkin asian saavuttaminen koetaan epävarmaksi ja



epäonnistuminen on todennäköisempää kuin onnistuminen. Motivaatio voi olla hyvinkin vaihtelevaa. Yhtenä päivänä motivaatio on korkealla ja toisena päivänä se voi olla jo pohjalukemissa. Oikeanlainen ja oikea-aikainen palaute voi nostattaa motivaatiota, ja näin saada työntekijälle kaivattua intoa työhön. (Kupias, Peltola & Saloranta 2016.)

Tavoitteellisuus ja motivaatio liittyvät vahvasti toisiinsa. Kun ihmiset tietävät, mitä he tavoittelevat ja mitä positiivista uuden oppiminen tuo heille, ovat he motivoituneempia oppimaan uutta. Kokemus siitä, että uusi, opetettava asia on mieluinen ja hyödyllinen, herättää motivaatiota. Oppimistilanteessa kannattaakin organisaation ja asiakkaan hyödyn lisäksi tuoda esiin myös hyöty mitä oppija itse tulee saamaan. Työntekijän on itse oltava motivoitunut oppimaan uutta, sillä esimies eikä kukaan muukaan voi motivoitua kenenkään puolesta, mutta esimies voi vahvistaa työntekijän motivaatiota esimerkiksi keskustelemalla oppimisesta, kuuntelemalla työntekijää ja huolehtimalla, että oppimiseen on tarjolla riittävästi aikaa ja tukea. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

Usein uuden työntekijän energia ja motivaatio on korkeimmillaan uudessa työssä aloittaessa, joten motivaation puutteeseen ei usein perehdyttäminen kaadu. Jos työntekijän motivaatiossa on puutteita jo työtä aloittaessa, kannattaa miettiä, onko rekrytoinnissa tehty oikeaa valintaa. Monesti perehdyttämisessä isompana ongelmana onkin se, että perehtyjä haluaisi osata jo ennen kuin on ehtinyt oppimaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 172.)

Uuden työntekijän toimintatavat ja ajatusmalli osaltaan vaikuttavat siihen, minkälaiseksi perehdytystilanne muodostuu. Toiset oppivat paremmin lukemalla oppaita ja itsenäisesti asioihin tutustumalla, kun taas toiset oppivat tekemällä. Perehdytystavoista tulisi löytää jokaiselle perehtyjälle oma, juuri hänelle oikea ratkaisu. (Kjelin & Kuusisto 2003, 39.)

Esimiehellä on vastuu uuden työntekijän perehdyttämisestä. Halutessaan esimies voi delegoida perehdyttämisen jollekin muulle henkilölle työyhteisössä. (Kauhanen 2012, 92). Perehdyttämisen vastuu voi myös olla jaettu osiin yrityksessä. Vastuu on voitu jakaa esimerkiksi henkilöstöosaston, nimetyn perehdyttäjän ja sihteerin kesken. (Kupias & Peltola 2009, 95.) Vaikka vastuu perehdyttämisestä on jaettu, tulee koko työyhteisö kytkeä mukaan perehdyttämiseen, koska uusi työntekijä ei perehdy ja opi tyhjiössä (Kupias & Peltola 2009, 76).

Perehdyttämisen tulee olla kaksisuuntainen, vuorovaikutuksellinen tapahtuma, jossa tulee muistaa, että perehtyjä ei ole vain vastaanottaja vaan myös aktiivinen toimija. (Kjelin & Kuusisto 2003, 49). Viestintätaidoista on hyötyä monissa eri työelämän tehtävissä, myös perehdytyksessä. Nykypäivänä ei enää riitä, että asiasisältö on kunnossa, vaan asiat tulee esittää kiinnostavasti ja tiiviisti. Tietoa täynnä olevia PowerPoint -esityksiä tulisi välttää ja asiat tulisi esittää lyhyesti ja ytimekkäästi. (Koskinen, Ruuska & Suni 2018, 69.) Myös perehdytyksessä tulosten aikaansaaminen on kytketty vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Perehdytystilanteen tulee olla sujuva ja vuorovaikutuksen tulee olla kunnossa, että uusi työntekijä pystyy sitoutumaan uuteen työhön ja koko hänen kapasiteettinsa saadaan käytettyä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 57.)

### **3.4 Perehdytyksen arviointi ja seuranta**

Perehdyttämisen arviointi ja seuranta on tärkeää uuden työntekijän oppimisen arvioinnin vuoksi, sekä yrityksen perehdyttämisen laadun arvioinnin vuoksi. Uuden työntekijän oppimista tulee arvioida jo perehdyttämisprosessin aikana yhteistyössä uuden työntekijän perehdyttäjän kanssa. Arvioinnin perusteella voidaan yksilöidä perehdytystä ja tarvittaessa tehdä siihen tarvittavia muutoksia. Toimiva keskusteluyhteys on tärkeää perehdytyksen aikana, mikä mahdollistaa myös laadukkaan arvioinnin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Vuorovaikutus perehtyjän ja perehdyttäjän välillä on tärkeää onnistuneen perehtymisen saavuttamisessa. Vuorovaikutus toimii tärkeänä välineenä perehdytyksen arvioinnissa, mutta toimiva vuorovaikutus ei synny itsestään. Turvallinen ja luotettava työilmapiiri on yksi edellytys sille, että saadaan luotua hyvä vuorovaikutus. Vuorovaikutuksen luominen on tärkeää jo perehdytyksen aikaisessa vaiheessa, ja sitä tulee ylläpitää koko perehdytysprosessin ajan. Jotta ihminen voi oppia ja kehittyä, tarvitsee hän palautetta. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen onnistuu, kun perehtyjän ja perehdyttäjän välinen vuorovaikutus toimii. Positiivinen palaute luo perehtyjälle onnistumisen tunnetta ja vahvistaa itseluottamusta. Palautteen avulla voidaan myös painottaa niitä asioita, mihin perehtyjä tarvitsee lisäopastusta. (Kupias & Peltola 2009, 136-137.)

Yrityksen on tärkeää kerätä itselleen tietoa perehdyttämisestä. Tiedon perusteella yrityksessä tulee arvioida perehdyttämisen toteutumista ja laatua. Tietoa voidaan kerätä perehtyjän ja

perehdyttäjän välisissä keskusteluissa tai esimerkiksi palautekyselyllä. Palautekysely voi olla hyvinkin yksikertainen kysely siitä, miten perehtyjä kokee perehdytyksen menneen ja mitä kehitettävää hän näkee perehdytyksessä. Tietojen keräämisessä on tärkeää selvittää perehtyjän kokema mielihyvä perehdytyksen aikana. Jotta perehtyjälle saadaan aikaan positiivinen tunne uudesta työpaikasta, tulee perehdytyksen tuottaa riittävästi mielihyvää. Palautteen keräämisessä on otettava huomioon myös organisaatiolähtöisyys. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245-246.)

Hyvän perehdytyksen tunnusmerkkejä ovat muun muassa se, että perehdytys on vastannut juuri kyseisen perehtyjän tarpeita, vuorovaikutus on ollut onnistunutta perehdytyksen aikana, perehdyttaja on ollut ammattitaitoinen tai perehtyjät ovat antaneet rakentavaa palautetta. Nämä ovatkin yksilön kannalta tärkeimmät perehdytyksen tavoitteet, mutta perehdytys voidaan nähdä myös koko yritykseen vaikuttavana toimenä. Mikäli perehdytys yrityksessä toimii hyvin, voi se saada koko työyhteisön tarkastelemaan omia toimintatapojaan ja kehittämään toimintoja tai saada aikaan toimintatapojen tehostumista. Perehdytyksen positiiviset vaikutukset koko yritykseen voivat näkyä yrityksessä esimerkiksi taloudellisena voittona tai laadun paranemisena. Perehdyttämisen tulisi tuottaa lisäarvoa koko työyhteisölle ja yritykselle. Perehdyttämisen vaikutukset työyhteisöön ja yritykseen tulisi olla perustana, kun perehdyttämistä ryhdytään suunnittelemaan. (Kupias & Peltola 2009, 112.)

## 4 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Peruspalvelukuntayhtymä Kallio on yhteistoiminta organisaatio, joka tuottaa hyvinvointi ja terveyspalvelut sekä ympäristöterveydenhuollon palvelut Alavieskan, Nivalan, Sievin ja Ylivieskan kuntien asukkaille. Ppky Kallion toiminta alkoi 1.1.2008. Tällä hetkellä ppky Kallion alueen väestöpohja on noin 33 500 ihmistä. (Peruspalvelukuntayhtymä Kallio 2020.)

Sosiaali- ja terveystalvaeluiren tuottamisesta säädetään muun muassa Suomen perustuslaissa (Suomen perustuslaki 731/1999) sekä sosiaalihuoltolaissa (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014) ja terveydenhuoltolaissa (1326/2010). Lakien tarkoituksena on edistää kansalaisten hyvinvointia, terveyttä ja turvallisuutta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020.)

Sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisvastuu on kunnilla. Valtion tuki muodostaa kunnallisen sosiaali- ja terveydenhuollon perustan. Kunnat voivat tuottaa ja järjestää sosiaali- ja terveyspalvelut yksin tai muodostaa kuntayhtymän toisten kuntien kanssa. (Sosiaali- ja terveysministeriö.) Ppky Kallion jäsenkunnat muodostavat peruspalvelukuntayhtymän, jonka vastuulla on järjestää ja tuottaa sosiaali- ja terveyspalvelut ppky Kallion jäsenkunnille. Ppky Kallion jäsenkunnille tuottamiin palveluihin kuuluvat vastaanottopalvelut, suun terveydenhuolto, erikoissairaanhoido, aikuispsykososiaaliset palvelut, hoito- ja hoivapalvelut, kuntoutuspalvelut, perhepalvelut, vammaispalvelut, ympäristöterveydenhuolto, työterveyshuolto, toimeentulotuki ja työllistäminen. (Peruspalvelukuntayhtymä Kallio 2020.)

Vakituisia työntekijöitä ppky Kalliossa on noin 800. Tämän lisäksi ppky Kalliossa on sijaisia ja määräaikaista työntekijöitä niin, että kokonaishenkilöstön määrä on yli 1000 henkilöä. Ppky Kalliossa työskentelee usean eri alan ammattilaisia monissa erilaisissa työtehtävissä. Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten osuus työntekijöistä on suuri, ja näiden lisäksi työntekijöitä on eri tukipalveluissa kuten teknisessä huollossa, tietohallinnassa, taloushallinnassa, ympäristöterveydenhuollossa sekä lääkehuollossa. (Peruspalvelukuntayhtymä Kallio 2020.)

Eri työtehtäviä hoidetaan erilaisissa toimintaympäristöissä. Ppky Kalliolla on toimitiloja kaikkien neljän jäsenkunnan alueella. Työtä ppky Kalliossa tehdään muun muassa asiakkaiden kodeissa, maatiloilla, terveyskeskuksissa, erilaisissa laitoshoidon yksiköissä ja useissa toimistotiloissa. Etenkin työturvallisuutta miettiessä tulee ottaa huomioon hyvinkin erilaiset

työskentelyolosuhteet, joita peruspalvelukuntayhtymässä on. (Peruspalvelukuntayhtymä Kallio 2020.)

Ppky Kallion visiona on olla hyvän elämän perusta ja tarjota asiakkailleen laadukkaita palveluita taloudellisesti kestäväällä tavalla sekä vaikuttavasti. Ppky Kallio on innostava, innovatiivinen ja osaava työyhteisö, joka pyrkii edelläkävijänä vahvistamaan aktiivisesti alueen vetovoimaisuutta ja kilpailukykyä. Ppky Kallion arvoina ovat luottamus, oikeudenmukaisuus, osaaminen ja vastuullisuus. Luottamusta edistetään potilas- ja asiakasturvallisuudella sekä työturvallisuudella, avoimuudella ja rehellisyydellä. Oikeudenmukaisuus muodostuu tasa-arvosta ja inhimillisyydestä asiakkaille sekä työyhteisössä. Osaaminen taataan asiantuntijuudella, palveluhenkisyydellä sekä kehittämisellä. Vastuullisuutta tehdään vaikuttavuudella, laadulla ja tuloksellisuudella sekä panostamalla kestävään kehitykseen. (Peruspalvelukuntayhtymä Kallio 2020.)

## 5 PEREHDYTTÄMINEN PERUSPALVELUKUNTAYHTYMÄ KALLIOSSA

Tarve perehdytykselle ppky Kalliossa on suuri. Työntekijöitä ppky Kalliossa on paljon ja yksiköitäkin kymmenittäin. Toiminnan tulisi olla kaikissa kunnissa ja kaikissa yksiköissä tasalaatuista ja kaikkien työntekijöiden tulisi saada laadukas ja ammattitaitoinen perehdytys. Perehdytystä tarvitsevat uudet työntekijät, pitkiltä vapailta töihin palaavat työntekijät, työtä organisaation sisällä vaihtavat työntekijät sekä esimiesasemaan siirtyvät työntekijät. Kaikilla on erilainen tarve perehdytykselle, ja perehdytys suunnitelma tulee räätälöidä jokaiselle sopivaksi.

Tarve perehdytykselle korostuu etenkin terveydenhuollon organisaatioissa, kun organisaatioihin palkataan uusia työntekijöitä lähivuosina eläköitymisten vuoksi. Esimerkiksi 38% hoitotyöntekijöistä on yli 45-vuotiaita. Eläköitymisten lisäksi hoidon- ja huolenpidon tarpeen kasvun odotetaan lisäävän työvoiman kysyntää. (Kaunonen, Miettinen & Tarkka 2006, 63.)

### 5.1 Nykytila ja tavoite

Opinnäytetyössä päivitettiin ppky Kallion perehdytysohjelma. Perehdytysohjelman tavoitteena oli yhtenäistää perehdytystä ja varmistaa laadukas perehdyttäminen. Perehdytysohjelmaa ryhdyttiin päivittämään tunnistamalla nykytila. Nykytilasta määritettiin ne osat, jotka toteutuvat toivotulla tavalla ja ne, joihin tarvitaan parannusta. Parannuskohteiksi valikoituivat perehdytyksen laadunvaihtelu ja vastuualueiden määrittäminen. Lisäksi tavoitteena oli avata ja määrittää perehdytyksessä välttämättömät toimenpiteet.

Tällä hetkellä ppky Kalliossa perehdytys on esimiehen vastuulla. Esimiehen tehtävä on organisoida ja suunnitella perehdytys sopivaksi perehdytettävälle. Esimiehen tekee perehdytettävälle työsopimus tai virkamääräys sekä käyttöoikeudet työntekijän tarvitsemiin ohjelmiin. Hänen tehtävänä on myös huolehtia työntekijälle hänen työssään tarvittavan materiaalin ja välineet. Esimies voi delegoida perehdytyksen yksikön toiselle työntekijälle, jolloin esimiehen tulee varata hänelle työaika perehdyttämiseen. Yksiköissä on perehdytyskansiot, jotka on tehty ja suunniteltu yksiköiden omiin tarpeisiin.

Perehdytyskansioiden tekeminen ja päivittäminen on yksiköiden omalla vastuulla, kuten myös perehdytyksen seuranta ja arviointi. Ongelmana tällä hetkellä on se, että perehdytysprosessia ei ole määritelty yhteisesti eikä toimintatapoja ole kirjattu. Laadunvaihtelu perehdytyksessä on isoa. Päivitetyllä perehdytysohjelmalla pyritään yhtenäistämään perehdytystä. (Peruspalvelukuntayhtymä Kallio 2020.)

Perehdytyksen seuranta ja laadun mittaaminen on tällä hetkellä haastavaa, kun yksiköissä on erilaisia toimintatapoja ja tietoja ei ole kerättyä yhteen paikkaan. Yrityksessä tulisi kerätä tietoa perehdyttämisen toimivuudesta. Kerätyn tiedon perusteella yrityksen tulisi voida arvioida perehdyttämisen toteutumista sekä perehdyttämisestä saatua hyötyä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.) Palautekyselyitä ei yhteneväisesti Kalliossa ole käytössä. Tarkistuslistat ovat käytössä jossain yksiköissä, mutta ei kaikissa. Osa käyttää organisaation yhteisiä tarkistuslistoja ja osa taas yksiköiden itse tekemiä listoja.

Perehdyttämisen tavoite ppky Kalliossa on varmistaa työn osaaminen, jatkuva oppiminen, työhyvinvointi ja työturvallisuus. (Peruspalvelukuntayhtymä Kallio 2020) Tällä hetkellä ppky Kalliossa on käytössä yleinen perehdytysopas. Perehdytysopas on yksi osa perehdytysohjelmaa. Perehdytysoppaassa on yleisiä asioita, jotka koskevat jokaista työntekijää ja viranhaltijaa. Perehdytysopas on ppky Kallion sisäisessä Intrassa. Tämän lisäksi jokaisessa vastuuyksikössä on omat perehdytyskansionsa, joissa on yksikön omat käytännöt sekä yksikön omat asiat. Opinnäytetyössä ei päivitetä perehdytysopasta, vaan tutkitaan sen mahdollista siirtoa sähköiseen muotoon. Perehdytysoppaan sähköiseen muotoon siirron yhteydessä perehdytysopas tullaan päivittämään.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda ppky Kallioon perehdytysohjelma, joka yhdenmukaistaisi perehdytystä. Tarkoituksena oli lisäksi saada yleinen perehdytysopas sähköiseen muotoon, jolloin esimies voi seurata perehdytyksen etenemistä ja tarvittaessa reagoida perehdytykseen. Tämä mahdollistaa myös sen, että organisaation henkilöstöhallinto voi seurata perehdytysten toteutumista.

Perehdytysohjelmaan laaditaan Webropol-palautekysely perehdytyksen onnistumisen arvioimiseksi. Lähtötilanteen arvioinnissa todettiin, että tällä hetkellä organisaatiossa ei saada tietoa perehdytyksen onnistumisesta eikä sitä dokumentoida. Arviointi lähtötilanteesta tehtiin henkilöstöpäällikön kanssa ja päädyttiin kehittämään palautekysely, joka otetaan käyttöön

koko organisaatiossa. Kyselyn avulla seurataan perehdytyksen toteutumista sekä perehtyjien tyytyväisyyttä perehdytykseen. Kyselyn tavoitteena on parantaa laatua, yhdenmukaistaa perehdytystä sekä parantaa potilas- ja asiakastyytyväisyyttä sekä työhyvinvointia. Kysely toimii mittarina sille, miten perehdytys toimii ppky Kalliossa. Kyselyn avulla saatua tietoa hyödynnetään perehdytyksen kehittämisessä sekä työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Taulukossa 1 kuvataan ppky Kallion tämän hetkinen perehdytyksen tilanne, tavoitetila sekä toimenpiteet, jotka tullaan tekemään, jotta tavoite saavutetaan. Toimenpiteitä suunnitellaan on otettu huomioon se, että osassa yksiköistä tilanne on jo hyvä ja osassa joudutaan tekemään enemmän toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi.

TAULUKKO 1. Perehdytyksen nykytila ja tavoite peruspalvelukuntayhtymä Kalliossa.

<b>Nykytila</b>	<b>Tavoitetila</b>	<b>Toimenpiteet</b>
Jokaisessa yksikössä on omat toimintatavat perehdytykselle	Perehdytyksen tulisi olla yhdenmukaista koko organisaatiossa	Perehdytysohjelman päivittäminen ja jalkauttaminen
Ensivaikutelman tärkeyttä ei hahmoteta kaikissa yksiköissä	Ensivaikutuksen tärkeyden ymmärtäminen	Perehdytysohjelman jalkauttamisen yhteydessä varmistetaan, että ennakkovaikutuksen tärkeys ymmärretään
Yksiköissä erilainen tapa tehdä ennakovalmisteluita perehdytystä varten	Perehdytyksen ennakovalmistelut tehty huolellisesti	Kaikissa yksiköissä varmistetaan, että ennakovalmistelut on tehty huolellisesti
Osalle työntekijöistä ei tehdä perehdytysuunnitelmaa, osalle tehdään yksilöllinen suunnitelma	Perehdytysuunnitelma laaditaan yksilöllisesti kaikissa yksiköissä	Perehdytysuunnitelman käyttöönotto kaikissa yksiköissä
Perehdytyksen kesto vaihtelee parista päivästä viikkoihin	Perehdytyksen keston määrittäminen ja ajan resursointi	Määritetään, että aikaa tulee varata riittävästi kaikkiin perehdytyksiin
Työturvallisuus hyvällä tasolla	Työturvallisuuden ja -hyvinvoinnin varmistaminen	Jatketaan hyvää työturvallisuustyötä
Työntekijöiden vaihtuvuus organisaatiossa on ollut tasaista	Työntekijöiden vaihtuvuuden minimointi	Pyritään pitämään vaihtuvuus vähäisenä. Mikäli vaihtuvuudessa kasvua reagoidaan siihen
Perehdytyksen laajempaa vaikutusta	Ymmärretään perehdytyksen vaikutus	Perehdytysohjelman jalkauttamisen yhteydessä



organisaatioon ei hahmoteta	imagoon sekä koko työyhteisöön	avataan, sitä mihin kaikkeen perehdytyksellä on vaikutusta
Osa työntekijöistä ei tiedä Kallion strategiaa	Strategian ottaminen osaksi perehdytystä	Perehdytysohjelman jalkauttamisen yhteydessä avataan Kallion strategiaa
Perehdytysopas tunnetaan huonosti	Perehdytys osaksi koko organisaatiota	Kaikki työntekijät tullaan velvoittamaan lukemaan perehdytysopas
Tällä hetkellä ei ole järjestelmällistä perehdytyksen seuranta	Järjestelmällinen perehdytyksen seuranta	Navicre-ohjelman avulla aloitetaan järjestelmällinen perehdytyksen seuranta
Järjestelmällistä perehdytyksen mittaamista ei tällä hetkellä tehdä	Järjestelmällinen perehdytyksen mittaaminen	Perehdytyskyselyn käyttöönotto

## 5.2 Perehdytysohjelma

Päivitetystä perehdytysohjelmassa määritetään perehdytysprosessi, tavoitteet perehdytykselle ja perehdytyksen arviointi. Lähtötilanteessa havaittiin, että työkalua perehdytyksen mittaamiseen ja seuraamiseen ei tällä hetkellä ole käytettävissä. Tämän lisäksi perehdytyksen vastuualueiden määrittämisessä oli puutteita. Henkilöstöpäällikön kanssa päädyttiin määrittelemään vastuualueet ja luomaan palautekysely.

Vastuualueita ei ole perehdytysohjelmassa aikaisemmin kuvattu. Vastuualueiden kuvaaminen selkiyttää sitä, miten eri roolit on jaettu perehdytysprosessissa. Perehdytysohjelmassa määritetään vastuut organisaatiolle, esimiehelle, perehdyttäjälle, työyhteisölle sekä perehtyjälle. Vastuut on jaettu niin, että ppky Kallion henkilöstöhallinto vastaa yleistason perehdytyksen ylläpidosta, päivittämisestä sekä kehittämisestä. Esimiehen vastuulla on työyksikön perehdytys. Perehdyttäjä voi olla esimies, mutta useimmiten perehdyttäjänä toimii perehtyjän kollega. Perehtyjällä itsellään on iso vastuu perehdytyksessä, samoin koko työyhteisöllä. Opinnäytetyössä perehdytysohjelmaan yhtenä osana luotiin kuvio 4, josta nähdään miten vastuut on jaettu ppky Kalliossa.

TAULUKKO 2 Peruspalvelukuntayhtymä Kallion perehdytysohjelma, vastualueet.

VASTUU	TEHTÄVÄT
<b>Organisaatio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Määrittelee perehdytyksen tavoitteet</li> <li>- Ylläpitää organisaatio-/ yleisperehdytystä</li> <li>- Tukee esimiehiä ja työyksiköitä perehdytyksessä</li> <li>- Seuraa organisaatiotason perehdytystä palautekyselyillä</li> <li>- Valvoo perehdytyksen toteutumista</li> <li>- Mittaa ja kehittää perehdytystä</li> </ul>
<b>Esimies</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suunnittelee ja aikatauluttaa perehdytyksen</li> <li>- Tukee perehdytystä</li> <li>- Seuraa, että perehdytys tapahtuu sovitusti ja järjestelmällisesti</li> <li>- Huolehtii, että työyhteisössä tiedetään uuden työntekijän tulosta</li> <li>- Luo edellytykset hyvälle yhteistyölle työyhteisössä</li> </ul>
<b>Perehtyjä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- On aktiivinen koko perehdytyksen ajan</li> <li>- Tutustuu organisaation ja työyksikön käytäntöihin ja työtehtäviin</li> <li>- Pyytää ja ottaa vastaan palautetta</li> <li>- Arvioi ja seuraa omaa perehtymisen tarvettaan ja perehtymisen onnistumista</li> </ul>
<b>Perehdyttävä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimii ohjaajana perehtyjälle työyhteisössä</li> <li>- Opastaa ja neuvoo työtehtävissä, käytännöissä ja työyhteisön toimintatavoissa</li> <li>- Auttaa hankalissa ja uusissa tilanteissa</li> <li>- Antaa palautetta perehtyjälle</li> </ul>
<b>Työkaverit ja työyhteisö</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toivottavat uuden työntekijän tervetulleeksi</li> <li>- Aina tarvittaessa opastavat ja neuvotan uutta työntekijää</li> <li>- Tukevat perehtyjää hänen perehtymisessään</li> </ul>

Perehdytysohjelman kehittämisen osana on tutkittu mahdollisuutta siirtää organisaation yleinen perehdytysopas sähköiseen muotoon. Ppky Kalliossa on käytössä Navicre-ohjelma

sähköisiin koulutuksiin. Ohjelmaan tutustumisen ja perehtymisen jälkeen päätettiin siirtää yleinen perehdytysopas Navicre-ohjelmistoon.

Navicren käyttöönottoa puoltaa se, että kyseessä on organisaatiossa jo olemassa oleva järjestelmä. Tämän vuoksi kustannuksia ei tule uuden järjestelmän hankinnasta, vaan voidaan hyödyntää aikaisempaa ohjelmistoa. Lisäksi Navicre on koulutusympäristönä jo entuudestaan tuttu ppky Kallion henkilöstölle. Navicre on ollut käytössä jo usean vuoden ajan koko organisaatiossa erilaisten verkkokurssien tekemisessä. Ohjelmiston käyttö on työntekijöille tuttua, mikä helpottaa uuden perehdytysoppaan käyttöönottoa ja jalkauttamista. Navicressa perehdytysopas on helposti löydettävissä, selkeässä muodossa ja hyvin päivitettävissä. Järjestelmään tullaan luomaan erillinen osio, jossa perehtyjä käy merkitsemässä, kun hän on käynyt läpi perehdytysoppaan. Tällä tavoin pystytään seuraamaan perehdyttämistä ja varmistamaan, että kaikkien perehtyjien kanssa käydään yhteiset ohjeet läpi.

Navicreen tullaan lisäämään tärkeimmät ja yleisimmät linkit, joita työntekijät tarvitsevat. Tämä nopeuttaa ja helpottaa työntekijöitä löytämään eri ohjelmat. Kun linkit on koottu yhteen paikkaan, on myös esimiehen helpompi opettaa työntekijää käyttämään eri ohjelmia. Perehdytysopas otetaan käyttöön Navicressa toukokuussa 2020.

### **5.3 Palautekysely**

Perehdytysohjelmaan luotiin palautekysely perehdytyksestä. Aikaisemmin ppky Kalliossa on ollut käytössä palautekysely opiskelijoille sekä työnsä ppky Kalliossa lopettaville, mutta yhdenmukainen, systemaattinen palautekysely perehdytyksestä on puuttunut. Palautekysely luotiin Webpropol-ympäristöön. Palautekyselyn kysymyksillä halutaan vastauksia siihen, minkälaiseksi perehtyjät kokevat perehdytyksen, ovatko he saaneet riittävän määrän tietoa ja millaiseksi he ovat kokeneet työyhteisön työilmapiirin.



## Perehdytyksen palautekysely

Hei !

Olet vasta aloittanut uudessa työssä Kalliossa ja saanut perehdytystä työhösi. Arvostamme mielipidettäsi toiminnastamme ja toivomme saavamme vastauksesi kyselyymme.

Kyselyn avulla pyrimme kehittämään toimintaamme koko organisaatiossa. Kysely on luottamuksellinen ja vastauksia kerää vain HR-palvelut.

Kyselyyn vastaaminen kestää vain muutaman minuutin ja siihen on mahdollista vastata nimettömänä.

Kysely löytyy osoitteesta: XXX

Linkki on henkilökohtainen ja tarkoitettu vain sinun vastauksiasi varten.

Työilöä,  
Kallion HR-palvelut

1.

### KUVA 1. Peruspalvelukuntayhtymä Kallion Webpropol-palautekyselyn saateteksti

Kuvassa 1 kuvataan palautekyselyn saateteksti. Kysely pyrittiin luomaan tiiviiksi ja yksinkertaiseksi, jotta siihen vastaaminen olisi helppoa ja nopeaa. Kyselyn kysymyksiksi määritettiin seuraavat kysymykset:

1. Arvioi perehdytyksen onnistumista vastaamalla seuraaviin kysymyksiin. 1=Täysin samaa mieltä, 5=täysin eri mieltä

- Tunsin oloni tervetulleeksi aloittaessani työt
- Työyhteisössä tiedettiin tulostani töihin
- Minulle oli valmiina tarvitsemi työvälineet sekä käyttäjätunnukset
- Kanssani käytiin läpi Kallion yhteiset pelisäännöt
- Sain riittävän perehdytyksen asiakas-/potilastyöhön
- Minulle esiteltiin työpaikkani tilat ja kulkureitit
- Työpaikkani työturvallisuusasiat käytiin läpi
- Perehdytyksen tarkistuslistaa käytettiin ja varmistettiin, että kaikki kohdat on käyty läpi
- Perehdytykseen oli varattu riittävästi aikaa
- Perehdyttäjä oli innostunut ja ammattitaitoinen perehdyttäjä
- Sain ennakkotietoa Kallion organisaatiosta ennen töiden aloittamista

2. Miten perehdytyksessä onnistuttiin kokonaisuutena?
3. Mitä jäit kaipaamaan perehdytykseen?
4. Kyllä vai Ei -vaihtoehdot
  - a. Olen käynyt läpi Kallion perehdytysoppaan
  - b. Olen käynyt läpi työyhteisön perehdytyskansion
  - c. Olen osallistunut hygieniahoitajan perehdytykseen
  - d. Esimies on käynyt palautekeskustelun kanssani ennen koeajan loppumista

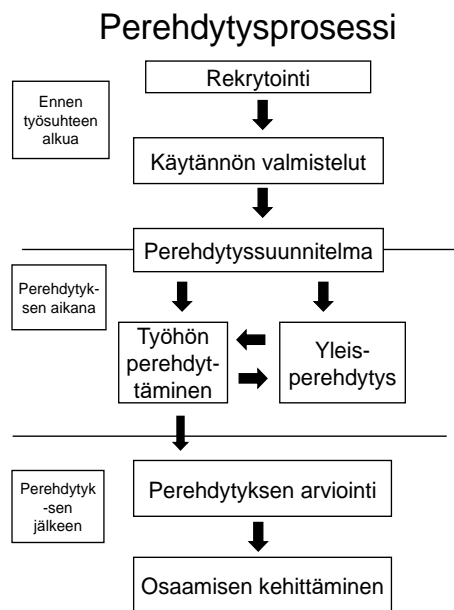
Kyselyyn pyydetään vastauksia kaikilta perehtyjiltä 1-2 kuukauden kuluttua perehdytyksestä. Kyselylinkki on perehdytysoppaassa ja tämän lisäksi esimies huolehtii, että kyselyyn vastataan.

Kyselyn avulla ppky Kallion henkilöstöhallinto seuraa perehdytysten toteutumista sekä mittaa ja kehittää perehdytystä koko organisaatiossa. Yrityksen johdon arjessa kiinni pysyminen on tärkeää ja lyhyillä, arkisilla kyselyillä voidaan selvittää työntekijöiden tunnelmia (Korkiakoski 2019, 138). Palautekyselyllä halutaan myös selvittää työntekijöiden tunnelmia uuden työn aloittamisen jälkeen. Kyselyn tulokset kootaan osavuosittain ja niiden avulla arvioidaan perehdytyksen laatua sekä toteutumista. Kyselyn tulosten perusteella kehitetään ja muutetaan perehdytystä parempaan suuntaan. Järjestelmällistä palautekyselyä perehdytyksestä ei aikaisemmin ole ollut, joten kerätylle tiedolle ei toistaiseksi ole vertailukohtaa. Kyselyyn toivotaan vastauksia kaikilta perehdytyksen saaneilta, myös organisaation sisällä työtehtäviä vaihtaneilta. Kysely otetaan käyttöön toukokuussa 2020.

## 5.4 Prosessi

Perehdytysohjelmaa päivittäessä kuvattiin ppky Kallion perehdytysprosessi. Ppky Kallion perehdytysprosessi muodostuu rekrytoinnista, perehdytys suunnitelman tekemisestä, perehdytyksestä sekä perehdytyksen arvioimisesta. Kun prosessi on onnistunut, se tuottaa toivotun lopputuloksen oikea-aikaisesti sekä tavoitellun laadun mukaisesti. Yksinkertainen prosessi on toimiva ja se estää tai tuo esiin mahdolliset virheet, jolloin niihin voidaan reagoida. Hyvä prosessi on kuvattu ja sen vaiheet dokumentoidaan, kaikki tietävät prosessista ja sovittuja toimintatapoja noudatetaan. (Logistiikanmaailma 2020.)

Ppky Kallion perehdytysprosessi etenee niin, että kun tarve perehdytykselle on tullut ilmi esimiehelle, on hänen tehtävänä aloittaa perehdytysprosessi. Perehdytyksen tarve määräytyy sen mukaan, onko perehdytettävä uusi työntekijä ppky Kalliossa, millainen työkokemus hänellä on, palaako hän työelämään vai siirtyykö hän organisaation sisällä uuteen työtehtävään. Perehdytys suunnitelma tulee aina tehdä yksilöllisesti jokaiselle työntekijälle hänen tarpeidensa mukaan.



KUVIO 3. Peruspalvelukuntayhtymä Kallion perehdytysprosessi.

Perehdytyksen organisointi alkaa jo ennen perehdytyksen alkamista. kuviosta 5 näkee, kuinka ennen perehdytyksen alkua tulee esimiehen tehdä tarvittavat käytännön valmistelut, kuten käyttöoikeuspäätökset, kulkuluvat, avaimet, puhelin, työhuone ja työvaatteet.

Esimies tekee perehdytys suunnitelman, jonka hän viimeistelee perehdytettävän kanssa perehdytyksen alussa. Perehtyjän kanssa yhdessä tehty perehdytys suunnitelma varmistaa, että perehdytettävä tulee kuulluksi perehdytyksessä. Perehdytys suunnitelmasta tulee selvitä perehdytyksen tarve sekä kuinka kauan perehdytysprosessin arvioidaan kestävän. Suunnitelmasta tulee myös käydä ilmi, osoittaako esimies perehdytyksen jollekin toiselle

työntekijälle tehtäväksi vai huolehtiiko hän itse perehdytyksestä. Jos perehdyttäminen on jaettu useamman henkilön kesken, tulee suunnitelmasta selvitä, mikä asia on kenenkin perehdyttäjän vastuulla.

Perehdytysprosessi etenee perehdytys suunnitelman laadinnasta organisaatio- ja yksikkö perehdytyksen kautta perehdytyksen arviointiin ja palautekyselyyn. Työtehtävä, työyksikkö ja se, onko perehtyjä uusi työntekijä organisaatiossa, vaikuttavat perehdytykseen, ja nämä tuleekin ottaa huomioon perehdytys suunnitelmaa tehdessä.

Vastuullinen perehtyminen, oman osaamistarpeen arviointi sekä tietojen ja taitojen omaksuminen on perehtyjän vastuulla. Esimiehen tehtävä on järjestää perehtyjälle hyvät edellytykset, mutta myös perehtyjällä itsellään on vastuu omasta oppimisestaan. Perehtyjän tulee perehtymisprosessin aikana pyytää palautetta omasta oppimisestaan sekä hyödyntää saamaansa palautetta. Esimiehen, perehdyttäjän ja muun työyhteisön tulee rohkaista perehtyjää olemaan aktiivinen perehdytyksen aikana. Perehdytysohjelman käyttöönotto ja jalkauttaminen tullaan aloittamaan toukokuussa 2020.

## **5.5 Jatkokehittäminen**

Sosiaali- ja terveysalalla muutos on jatkuvaa, joten jatkuva kehittäminen on arkipäivää. Perehdyttäminenkin tulisi nähdä jatkuvan kehityksen kohteena ja perehdytysprosessia tulisi arvioida ja tarkastella säännöllisin väliajoin. Palautekyselyistä saatujen vastausten sekä muun palautteen perusteella perehdytysohjelmaa tullaan päivittämään. Perehdyttämistä tulisi jatkossa suunnata koko työyhteisölle, ei vain uusille työntekijöille. Jatkossa on tarkoituksena, että kaikkien kuntayhtymän työntekijöiden tulee käydä läpi yleinen perehdytysopas. Työelämän kehittyminen ja jatkuvat muutokset haastavat työntekijöitä itsensä jatkuvaan kehittämiseen.

## 6 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli päivittää ppky Kallion perehdytysohjelma. Tavoitteena oli tehdä perehdytysohjelma, jonka avulla perehdytys ppky Kalliossa saadaan varmistettua ja yhdenmukaistettua. Perehdytysohjelma toimii erityisesti esimiesten työvälineenä, kun he suunnittelevat työntekijän perehdytystä.

Opinnäytetyön aihe oli minulle käytännönläheinen työkokemukseni kautta, mikä myös mahdollisti asian tarkastelun läheltä. Haasteeksi opinnäytetyötä tehdessä osoittautui ajankohta. Vallitsevista poikkeusoloista johtuen en voinut opinnäytetyötä tehdessä toteuttaa suunniteltua kyselyä, mutta kartoitin taustatietoa omien sekä työelämän ohjaajan kokemusten perusteella. Tämän lisäksi tiedonhaku oli erittäin hankalaa, mutta sain kerättyä riittävästi asianmukaisia lähteitä. Teoriaosuus koostui perehdytykseen liittyvästä teoriasta, joka on opinnäytetyössä jaoteltu eri osioihin selkeyden vuoksi. Teoriaosuuden osioihin jakaminen helpotti myös aiheen rajaamisessa, mikä auttoi työn etenemisessä.

Opinnäytetyötä tehdessäni sain hyvin tietoa perehdyttämiseen liittyvistä asioista. Se, kuinka moni asia vaikuttaa perehdyttämiseen ja mihin kaikkeen perehdyttämällä vaikutetaan, on ollut erittäin tärkeää tietoa. Mielestäni ensivaikutelmalla on perehdytystilanteessa suuri merkitys. Perehdyttäminen vaikuttaa myös yrityksen imagoon, millä on iso vaikutus moniin asioihin esimerkiksi rekrytointiin. Onnistunut perehdytys vaikuttaa moneen asiaan positiivisesti, ei vain perehtyjään.

Hyvä perehdytys luo perustan laadukkaalle ja turvalliselle työskentelylle. Osaava henkilökunta parantaa potilas- ja asiakasturvallisuutta sekä työturvallisuutta ja pienentää virheiden todennäköisyyttä. Perehdytys parantaa näin myös tuottavuutta, kun aikaa ei kulu virheiden korjaamiseen ja selvittämiseen. Myös potilas- ja asiakastyytyväisyys paranee, kun ammattitaitoinen henkilökunta tuottaa palvelut oikeanlaisina ja oikeanaikaisina.



## LÄHTEET

Hämäläinen, J. & Kangas P., 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 3. painos. Työturvallisuuskeskus. Nykypaino Oy.

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi. Tehtävään vai Yhtiöön? Helsinki: Alma Talent.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. uudistettu painos. Helsinki: SanomaPro Oy.

Kaunonen M., Miettinen M. & Tarkka M-T. 2006. Laadukas perehdyttäminen. Saatavissa: <http://elektra.helsinki.fi.ezproxy.centria.fi/se/h/0359-6680/25/2/laadukas.pdf>. Viitattu 3.5.2020.

Kjelin, E. & Kuusisto P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Helsinki: Alma Talent.

Koskinen, I., Ruuska, M., Suni T. 2018. Tutkimuksesta toimintaan. Tieteentekijän opas viestintään ja vaikuttamiseen. Helsinki: Art House.

Kuitunen, M. & Sutinen, M. 2018. Mahtava moka. Helsinki: Alma Talent.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikenttä. 2009. Helsinki: Palmenia.

Kupias, P., Peltola, R & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2016. Onnistu palautteessa. Alma Talent Oy.

Logistiikan maailma. 2020. Saatavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/>. Viitattu: 14.5.2020.

Peruspalvelukuntayhtymä Kallion sisäinen intranet. 2020. Viitattu: 15.5.2020.

Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Infor Oy.

Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=sosiaalihuoltolaki>. Viitattu 19.4.2020.

Sosiaali ja terveysministeriö. Sosiaali ja terveystalvet. Saatavissa: <http://www.stm.fi>. Viitattu: 19.4.2020.

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=perustuslaki>. Viitattu: 19.4.2020.

Terveysturvaltolaki 30.12.2010/1326. Saatavissa:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=terveydenhuoltolaki>. Viitattu 19.4.2020.

Terveysten- ja hyvinvoinninlaitos. Potilasturvallisuusopas, sivu 15. Saatavissa:

<https://thl.fi/documents/10531/104871/Opas%202011%2015.pdf>. Viitattu 6.5.2020.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Saatavissa:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Viitattu 11.4.2020.

Viitala, R. 2015. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4.-5. painos. Helsinki: Edita Publishing

